



UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – CAMPUS DE VENÂNCIO AIRES**

Viviani Menegotto

**ESTUDO DE CASO SOBRE A AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS A  
PARTIR DA PERCEPÇÃO DO SERVIDOR NA PREFEITURA MUNICIPAL DE  
VENÂNCIO AIRES**

Venâncio Aires

2020

Viviani Menegotto

**ESTUDO DE CASO SOBRE A AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS A  
PARTIR DA PERCEPÇÃO DO SERVIDOR NA PREFEITURA MUNICIPAL DE  
VENÂNCIO AIRES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade de Santa  
Cruz do Sul – UNISC, Campus de Venâncio Aires, Sul  
para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Leonardo José Andriolo

Venâncio Aires

2020

*“Eu sou parte de uma equipe. Então, quando venço, não sou eu apenas quem vence. De certa forma termino o trabalho de um grupo enorme de pessoas”*

*(Ayrton Senna da Silva)*

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, a minha família – pai, mãe, minhas irmãs - Tati e Mana - e meu amado sobrinho Arthur -, por compreenderem as ausências, as noites sem dormir, as preocupações, as ligações, em especial a minha mãe minha grande incentivadora e minha força para nunca desistir, por todas as orações e noites em claro que dedicas a mim. Ao meu esposo Alex e nossas gatinhas Pandora e Marcela, muito obrigada pela paciência e carinho diário durante esse 3 (três) anos de graduação.

Agradeço ao meu orientador, professor Leonardo, por ter aceitado o pedido, pela transmissão do conhecimento e confiança, pela tranquilidade com que conduziu as orientações e colaborou para esse resultado.

Aos colegas que conheci e dividi espaços, aulas, trabalhos e sonhos, em especial a minha amiga Pâmela Schneider, pela troca de experiências, desabafos e incentivos mútuos durante a graduação e que se intensificaram nesses 2 (dois) últimos semestres de 2020.

Ao Prefeito Municipal de Venâncio Aires, Sr. Giovane Wickert, pela licença e oportunidade de aplicar essa pesquisa. A Juliana Marcuzzo, Auditora Interna da casa, pelo interesse na pesquisa e troca de ideias.

Em especial, agradeço a cada servidor municipal, que disponibilizou seu tempo e interesse em responder essa pesquisa, contribuindo para o sucesso desse estudo de caso.

## RESUMO

A prática da Gestão de Pessoas é de suma importância em qualquer organização, no âmbito da Administração Pública não é diferente. Liderança e competências para os cargos de chefia se tornam habilidades necessárias para todas as áreas, e a forma de gerir pessoas, o maior capital de uma organização, precisa ser sadia. Portanto, este Trabalho de Conclusão de Curso tem como foco principal realizar um diagnóstico organizacional revelando os pontos fortes e as possíveis evoluções da gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Venâncio Aires, através da percepção de seus servidores. Por meio de uma pesquisa quantitativa, que se utilizou instrumentos estatísticos para o tratamento dos dados coletados. Dessa forma, foi possível proporcionar a análise do ambiente e as condições que caracterizam a satisfação ou insatisfação dos servidores. Através dessa pesquisa foram levantadas informações importantes sobre pontos fortes e fracos do ambiente, possíveis melhorias no local, aspectos que interferem na motivação do servidor, abertura a novas ideias e formas de gerenciar os problemas, melhorias nos procedimentos administrativos executados e possibilidades de qualificar as relações humanas.

**Palavras-chave:** Diagnóstico Organizacional. Gestão de Pessoas. Servidor Público.

## RESUMEN

La práctica de la Gestión de Personas es de suma importancia en cualquier organización, en el ámbito de la Administración Pública no es diferente. El liderazgo y las competencias para los puestos gerenciales se convierten en habilidades necesarias para todas las áreas, y la forma de administrar a las personas, el mayor capital de una organización, debe ser saludable. Por ello, este Trabajo de Conclusión del Curso tiene como foco principal realizar un diagnóstico organizacional que revele las fortalezas y posibles evoluciones de la gestión de personas en el Ayuntamiento de Venâncio Aires, a través de la percepción de sus empleados. A través de la investigación cuantitativa, se utilizaron herramientas estadísticas para tratar los datos recolectados. Así, fue posible brindar un análisis del entorno y las condiciones que caracterizan la satisfacción o insatisfacción de los servidores. A través de esta investigación se recopiló información importante sobre las fortalezas y debilidades del entorno, posibles mejoras en el lugar, aspectos que interfieren en la motivación del servidor, apertura a nuevas ideas y formas de gestionar problemas, mejoras en los trámites administrativos realizados y posibilidades para calificar las relaciones humano.

**Palabras Clave:** Diagnóstico Organizacional. Gestión de Personas. Servidor Público.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escala utilizada.....	29
Quadro 2 - Escala utilizada.....	30
Quadro 3 – Grau de Escolaridade .....	32
Quadro 4 – Idade.....	33
Quadro 5 – Secretaria de Lotação.....	33
Quadro 6 – Imagem Institucional.....	34
Quadro 7 – Comunicação.....	35
Quadro 08 – Organização do Trabalho.....	37
Quadro 09 – Liderança.....	39
Quadro 10 – Ambiente de trabalho.....	41
Quadro 11 – Recompensas Financeiras e Não Financeiras.....	42
Quadro 12 – Educação e Treinamentos.....	44
Quadro 13 – Gestão de Pessoas.....	46

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
1.1	Objetivos	9
1.2	Justificativa	10
1.3	Apresentação da organização	11
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>15</b>
2.1	Gestão de Pessoas	15
2.2	Gestão de Pessoas na Administração Pública	16
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>24</b>
3.1	Delineamento da pesquisa	25
3.2	Público-Alvo da Pesquisa	26
3.3	Segmentos da Pesquisa	26
3.4	Imagem Institucional	27
3.5	Comunicação	27
3.6	Organização do Trabalho	27
3.7	Liderança	27
3.8	Ambiente de Trabalho (físico e relacional)	27
3.9	Recompensas Financeiras e Não Financeiras	28
3.10	Educação e Treinamento	28
3.11	Gestão de Pessoas	28
<b>4</b>	<b>ESCALA DE MENSURAÇÃO</b>	<b>29</b>
4.1	Escala Likert e Ponderação	29
4.2	Aplicação da Pesquisa	30
4.3	População	30
4.4	Caracterização da Amostra	30
<b>5</b>	<b>RESULTADO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b>	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>53</b>
	REFERÊNCIAS	55
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO	58



## 1 INTRODUÇÃO

A prática da gestão das organizações, em particular a da gestão de pessoas, cria a necessidade de um olhar mais atento para a qualidade de vida, a satisfação profissional e o bem-estar no ambiente corporativo.

Conhecer a percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, a satisfação e a insatisfação dos membros de uma organização e a influência na motivação para executar as tarefas, compõem o que chamamos de ambiente de trabalho.

No âmbito da Administração Pública, faz-se necessário desenvolver nos gestores a capacidade de análise das organizações e suas relações de interação com a sociedade, considerando que as organizações públicas desconhecem, em sua maioria, a importância da qualidade do clima organizacional e seu reflexo no comportamento dos indivíduos dentro da organização.

Dentre as principais variáveis que afetam o clima organizacional, pode-se citar os estilos de liderança – pois a área pública apresenta hierarquia –, salários praticados, *feedback* recebido, tipo de trabalho realizado – se condiz com a descrição prevista em lei – benefícios, estabilidade no emprego – fator que mantém o servidor, mesmo insatisfeito com o que produz –, punições e aplicação de penalidades. Estes comportamentos podem estar diretamente relacionados ao grau de satisfação com o trabalho realizado.

As pesquisas de clima organizacional são uma excelente ferramenta para a melhoria dos processos de gestão, pois mensuram a qualidade da gestão e os atributos que podem contribuir para ajustar os pontos que os colaboradores não estiverem satisfeitos. Como uma ferramenta de auxílio às boas práticas de gestão de pessoas, as pesquisas contribuem para a percepção de aspectos positivos e deficiências das práticas de gestão de pessoas a partir da percepção dos servidores da instituição.

Apesar de bastante discutida, a Gestão de Pessoas carece de atenção especial quando se trata do setor público, onde liderança e competências para os cargos de chefia se tornam habilidades necessárias para todas as áreas, e a forma de gerir pessoas, o maior capital de uma organização, precisa ser sadia.

O desafio no serviço público está em como ser líder, considerando que o “status de chefe” predomina e tem por consequência a falência da produtividade em equipe,

opondo-se ao verdadeiro papel de um líder, que é ensinar aquilo que ele pratica, permitindo-se aprender com sua equipe e com as experiências proporcionadas.

Para delegar tarefas, é preciso aprender que só será executado de forma satisfatória, e por consequência, se conseguirá atingir as metas, se a delegação for de forma sadia, sem levar o outro ao esgotamento, que ocasiona licenças saúde, licenças-prêmio e até exonerações.

Para qualificar a gestão de pessoas necessita-se identificar pontos que precisem ser melhorados e os pontos que precisam ser multiplicados dentro da instituição por estarem contribuindo para a qualidade na execução das tarefas e proporcionando satisfação aos usuários dessa gestão.

Dessa maneira, o principal objetivo dessa pesquisa quantitativa foi identificar a percepção dos servidores perante a organização que trabalham, identificando as deficiências e as boas práticas, para assim poder sugerir tratativas que irão auxiliar a qualificar a gestão de pessoas dentro desta organização nos aspectos que apresentarem oportunidades de melhorias.

Trata-se de uma pesquisa quantitativa que validou seu objetivo através do método de aplicação por formulário eletrônico, tendo sua amostra por conveniência não probabilística, selecionando o que se acredita ser a melhor amostra, o que permitiu atestar a eficiência da pesquisa, que foi base para esse estudo de caso.

Dessa forma, este estudo buscou transmitir e gerar consciência sobre a importância da gestão de pessoas quando praticada na administração pública, e permitindo sugerir melhorias para o enfrentamento das questões que reduzem produtividade e grau de satisfação pessoal, com o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição e do próprio profissional.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Avaliar a gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Venâncio Aires a partir da percepção do servidor.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a percepção que os servidores têm da organização em que trabalham, no que diz respeito às práticas de gestão de pessoas e ao clima organizacional;
- b) Perceber aspectos positivos e deficiências das práticas de gestão de pessoas a partir da percepção dos servidores;
- c) Propor sugestões de melhoria para enfrentamento das questões que reduzem produtividade e grau de satisfação pessoal, com o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição e do próprio profissional.

### 1.2 Justificativa

O propósito deste estudo de caso foi realizar um diagnóstico organizacional revelando os pontos fortes e as possíveis evoluções da gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Venâncio Aires, através da percepção de seus servidores.

Gerir pessoas não é uma tarefa fácil, ainda mais quando se trata de órgãos públicos. São recursos escassos, planejamentos a longo prazo, e nesse caso, uma cidade para ser atendida. Para que isso ocorra com excelência, alguns pontos são de suma importância, como servidores capacitados, uma gestão de pessoas que flua diariamente, transforme pessoas e ao mesmo tempo respeite suas particularidades, motivação, capacitações adequadas a cada área, profissionais alocados de maneira coerente com sua capacidade técnica, e que podem dar suporte a gestão de pessoas.

Assim, este estudo de caso assume o pressuposto de poder auxiliar nas tratativas que necessitam ser feitas e no fortalecimento dos pontos fortes no que compete à gestão de pessoas, e sua significativa importância para a saúde da instituição.

Quais os anseios do profissional de hoje? Qual o sentido da busca de trabalhar em um ambiente em que suas ideias possam ser ouvidas e levadas em consideração? O quanto a comunicação eficiente contribui para ambientes produtivos com objetivos e processos alinhados? A resposta dessas questões é a chave do sucesso e da Gestão de Pessoas, e dentro dela vamos desenvolver estratégias e, com isso, oferecer soluções mais criativas e inovadoras.

Alguns fatores são cruciais na hora de gerir pessoas, uma boa comunicação por parte dos gestores oportuniza retornos na produtividade e nos resultados, gerando, assim, um ponto de equilíbrio entre as necessidades e as conquistas da organização.

Consideramos ainda que cada uma das áreas dessa organização em estudo conta com os pontos fortes e fracos em cada um dos perfis que a compõem, contudo, os pontos fracos devem ser sanados com o decorrer do tempo; quando isso não for possível, o objetivo é que eles sejam reduzidos a tal ponto que os fortes ganhem destaque sobre eles.

Em uma organização, a Gestão de Pessoas torna-se uma ferramenta fundamental para que os objetivos que a norteiam sejam alcançados, é necessário que os colaboradores estejam cientes a respeito do cargo que ocupam e suas obrigações, para que permaneçam motivados e desejem construir um futuro dentro da instituição.

A gestão de pessoas permite identificar, com o tempo, que algumas pessoas não se adaptam a determinadas funções, mas podem se destacar em outras funções e tarefas, com as quais possuem maior afinidade. Necessita-se, aqui, de uma avaliação da rotina de trabalho e das tarefas desempenhadas por cada colaborador para, assim, se formar um perfil comportamental.

A padronização das atividades e a definição das competências proporcionam maior segurança nas tomadas de decisões, e geram respostas precisas à sociedade, passando a dar maior credibilidade ao órgão, atendendo assim o Princípio da Eficiência.

Dessa forma, a justificativa gerencial para a realização deste estudo é oferecer subsídios para tomada de decisão; identificar ações gerenciais que possam contribuir promoção de ações de melhoria que contribuam para a imagem positiva Prefeitura Municipal junto aos seus colaboradores.

### **1.3 Apresentação da organização**

O presente estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de Venâncio Aires, localizada na Rua Osvaldo Aranha, nº 634, bairro Centro, Venâncio Aires RS. Venâncio Aires é polo central entre os Vales do Taquari e Rio Pardo.

Localizada a 130 km de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, tem uma área de 772,2 quilômetros quadrados e é margeada por acessos asfálticos por meio da RSC-

287 e RSC-453, duas das mais importantes rodovias do estado. Conhecida como a Capital Nacional do Chimarrão, Venâncio Aires é um importante facilitador do desenvolvimento local e regional, possuindo grande potencial industrial, ocupando a 26ª posição em arrecadação de ICMS e o 7º lugar em exportações no Estado.

A Estrutura Organizacional foi elaborada através do Decreto nº 6.497 de janeiro 2019, que regulamenta a Lei nº 6.250 de 21 de dezembro de 2018, que redefiniu a Estrutura Administrativa do Poder Executivo do Município de Venâncio Aires.

Em consonância com o sistema organizacional apresentado pela Lei nº 6.250/2018, a Estrutura Administrativa do Município compõe-se dos seguintes órgãos:

I - Administração Direta

Órgão Superior

- Gabinete do Prefeito

Órgãos de Assessoramento, Controle e Comunicação

- Procuradoria Jurídica
- Coordenadoria de Controle Interno
- Coordenadoria de Comunicação
- Ouvidoria/SAC

Órgãos de Apoio

- Secretaria de Administração
- Secretaria de Fazenda
- Secretaria de Planejamento e Urbanismo

Órgãos de Execução

- Secretaria de Educação
- Secretaria de Saúde
- Secretaria de Infraestrutura e Serviços Públicos
- Secretaria de Cultura e Esporte- Secretaria de Desenvolvimento

Econômico, Trabalho e Turismo

- Secretaria de Habitação e Desenvolvimento Social
- Secretaria de Desenvolvimento Rural
- Secretaria de Meio Ambiente
- Secretaria de Segurança Pública

Órgãos Colegiados, Comissões e Comitês

- Conselhos

- Comissões
- Comitês

As Secretarias Municipais são estruturadas com os seguintes níveis hierárquicos orgânicos e funcionais:

I - Níveis hierárquicos orgânicos:

Primeiro nível: Secretaria Municipal;

Segundo nível: Departamento;

Terceiro nível: Setor;

Quarto nível: Divisão.

II - Níveis hierárquicos funcionais:

Secretário Municipal;

Diretor de Departamento;

Chefe de Setor;

Coordenador de Divisão.

Acerca da legislação que compreende diretamente o servidor público está a Lei Municipal nº 3.452, de 24 de março de 2005, que dispõe sobre a consolidação em tabela única dos Cargos em Comissão e Função Gratificada no Município, legislação esta que contempla as chefias existentes no âmbito deste Município.

Considera-se ainda a Lei Municipal nº 3.072, de 31 de dezembro de 2002, que “Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos do Município e dá outras providências”, artigos 3º, 4º e 5º desta legislação, que contempla o provimento dos cargos públicos, sejam eles efetivos ou comissionados, além dos artigos 27, 28 e 29, que regram sobre a Avaliação de Desempenho que ocorre através do Estágio Probatório. Contemplam ainda as funções de Chefia, os de Diretor e vice-diretor da Rede Municipal de Ensino, regulamentadas pelo Decreto Municipal nº 6.420, de 08 de outubro de 2018, que estabelece os servidores eleitos pela comunidade escolar ou, se for o caso, indicados pelo Prefeito Municipal em consonância com a Secretaria de Educação, conforme regramento vigente.

No que se refere a capacitação de gestores, o Município não possui legislação específica, sendo assim, somente a função de Ouvidor Municipal exige, para provimento, capacitação específica, sendo esta validada pelo Departamento de Recursos Humanos no momento de sua nomeação. Outros treinamentos que se fazem necessários para o desempenho de funções específicas, são autorizados pelos

Secretários Municipais das respectivas pastas ou através das unidades de controle Interno e Externo – na medida que a situação financeira do Município comporta.

O Departamento de Recursos Humanos trabalha no desenvolvimento do plano de trabalho onde o tema “treinamento” tem destaque, com cronograma de assuntos, entrevistas para indicação de necessidades, gestão de indicadores, informatização de dados, entre tantas outras necessidades, em desenvolvimento até o presente momento.

Esse Departamento entende ainda, que a avaliação de desempenho necessita ser inserida nos planos de carreira vigentes, como ferramenta eficaz na mensuração da produtividade e resultados do exercício dos cargos vinculados à Administração Municipal.

No atual cenário, a Prefeitura Municipal não possui regulamentação legal que exija de suas unidades instituir metas de trabalho. Existem apenas regulamentações específicas de unidades, a exemplo da Coordenadoria de Controle Interno, que atualmente elabora um plano a ser cumprido. Dessa forma, cada unidade faz sua organização para cumprir as ações administrativas propostas e/ou aquelas instituídas no processo de planejamento municipal, através do Plano Plurianual – PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LOA e Lei Orçamentária Anual – LOA.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são apresentadas algumas abordagens a serem observadas no setor público, visando identificar a percepção do servidor quanto a aplicação da gestão de pessoas. Este estudo considerou as referências bibliográficas existentes, destacando-se o efeito benéfico da implantação da Gestão de Pessoas no Setor Público e os efeitos positivos que ela pode trazer.

### 2.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é um processo que visa alcançar toda a organização, promovendo a boa relação entre as lideranças e os demais membros das equipes e organizações.

Para Bergue (2019, p. 11):

Inicialmente é preciso redefinir o que se entende por gestão de pessoas com especial atenção para as especificidades que moldam o contexto da administração pública. O primeiro aspecto a assinalar é que gestão de pessoas não é uma área (departamento, unidade, secretaria etc.) somente, mas um processo. Impõe-se superar a perspectiva departamental para alcançar a visão de gestão de pessoas como função que alcança toda a organização. Nesses termos, a gestão de pessoas precisa de um novo olhar. Uma compreensão que se desloque na unidade funcional – herança do modelo clássico de estruturação organizacional, de inspiração taylorista – para as pessoas, notadamente a relação entre as lideranças e os demais membros das equipes e das organizações.

Chiavenato (2008) considera que a Gestão de Pessoas corresponde à mentalidade predominante nas organizações que se contextualizam de acordo com uma cultura e um método organizacional, além de depender das características do contexto ambiental, dos negócios desenvolvidos na instituição, da tecnologia e dos processos internos utilizados e, também, do estilo de gestão que se empreende.

O que leva a entender, que o autor cria uma sintonia entre o processo de gestão e os aspectos ideológicos que norteiam a ação a ser executada pelo gestor.

Pode-se entender que a Gestão de Pessoas trabalha os objetivos da organização, definindo pessoas como seres humanos, e que através de seu desempenho, competência e motivação serão geradoras de recursos financeiros e produtivos.



## 2.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública

A gestão de pessoas está presente em todos os setores de uma organização, seja ela privada ou pública. Para o alcance dos resultados esperados, o comportamento humano deve estar alinhado aos objetivos da organização.

Como um exercício diário, a gestão de pessoas transforma, aproxima pessoas de suas metas. É através dela que os objetivos organizacionais são atingidos, de forma que a colaboração entre servidores do setor público proporciona aos atos públicos credibilidade e agilidade.

Conforme Silveira (2014), a intermediação desse relacionamento dialógico entre Estado e servidor, profundamente modificado e mais complexo que outrora, a gestão de recursos humanos na Administração Pública toma forma de serviço administrativo, imprescindível ao bom funcionamento do Estado e à concretização de seus objetivos.

Uma pesquisa do estado de Santa Catarina, por meio de um projeto de pesquisa-ação para desenvolvimento de um sistema de gestão de pessoas para os municípios catarinenses, coordenado pela Federação Catarinense de Municípios (Fecam), revelou que há escassez de literaturas sobre gestão de pessoas na área pública.

Para Gemelli e Filippim (2010, p. 156), o gerenciamento de pessoas é bem mais complexo que o de obras e materiais, e há uma grande necessidade de integração entre os setores da municipalidade:

A falta de material bibliográfico especificamente referente à gestão de pessoas para a gestão pública, dificulta o desenvolvimento de políticas consistentes, nesse campo da administração, voltadas à gestão estratégica de pessoas alinhada aos objetivos de desenvolvimento dos municípios. Sabe-se que há uma grande distância entre o que se tem no setor de recursos humanos e o que se precisa ter; há grande necessidade de integração, conversa entre cada setor da municipalidade. Gerenciar pessoas é mais difícil do que gerenciar obras e materiais, portanto, todas as secretarias são gestoras de pessoas.

O estudo de Gemelli e Filippim (2010, p. 174) permitiu ressaltar a importância de serem desenvolvidas políticas voltadas à gestão de pessoas na administração pública:

A literatura apresentada traz fundamentos capazes de auxiliar os agentes públicos no desenvolvimento de políticas voltadas à gestão de pessoas na área pública, diminuindo a lacuna existente entre o modelo ideal de gerenciamento dos recursos humanos, com aquele praticado. Esse cenário tem mudado à medida que os gestores públicos têm-se conscientizado da

necessidade de servidores capacitados tanto na realização das tarefas na organização quanto no atendimento às demandas da sociedade.

Nesse sentido, a Gestão de Recursos Humanos busca, na Administração Pública, remodelar o relacionamento entre Estado e Agente Público, dando destaque à percepção de lugar ocupado na sociedade e interesses laborais específicos. Importante ressaltar, que o sucesso das organizações está diretamente ligado às pessoas, visto que o maior capital de uma organização é o recurso humano com o qual ela conta para desenvolver ações e alcançar metas.

### **2.2.1 O Efeito da Estabilidade**

De acordo com a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, em seu art. 2º, considera-se servidor público: “servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público”. Conforme a mesma legislação, em seu art. 3º, define: “Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” (BRASIL, 1990, <<http://www.planalto.gov.br/>>).

O servidor, investido em cargo público no Município de Venâncio Aires, adquire a estabilidade após passar por aprovação do período de estágio probatório de 36 (trinta e seis) meses, conforme a Lei nº 3072/2002, que versa sobre o regime Jurídico dos Servidores Públicos do Município e dá outras providências, inclusive da perda do cargo nos casos em que descumprir. O parágrafo único do Art. 27, da Lei 3072/2020 versa a seguinte redação:

Art. 27. O Servidor habilitado em Concurso Público e empossado em Cargo de provimento efetivo adquirirá estabilidade no Serviço Público ao completar três anos de efetivo exercício, observado o art. 29.

Parágrafo único. O Servidor estável só perderá o Cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de Lei complementar, assegurada ampla defesa. (BRASIL, 1990, <<http://www.planalto.gov.br/>>).

Sendo assim, os servidores que ingressam em cargos efetivos neste Município, durante 36 (trinta e seis) meses, passam pela Avaliação de Desempenho, que ocorre através do Estágio Probatório. Essa avaliação compete à chefia imediata, que avalia aptidão, capacidade e desempenho, gerando relatórios trimestrais através de uma

comissão instituída pelo prefeito. Os membros dessa comissão são responsáveis pelos envios aos avaliadores para indicação de notas, ao final somadas para homologação ou não da estabilidade, assim como confirmação ou não da conclusão do estágio probatório, através dos conceitos "aprovado" ou "reprovado".

Meirelles (2009, p. 449), entende-se que estabilidade:

É a garantia constitucional de permanência no serviço público outorgada ao servidor que, nomeado para cargo de provimento efetivo, em virtude de concurso público, tenha transposto o estágio probatório de três anos, após ser submetido à avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (CF, art. 41).

Considera-se que a estabilidade está diretamente relacionada ao princípio da Eficiência, que deveria ser a força motriz para a execução das atribuições de qualquer servidor público, porém não é o que se percebe no cenário do serviço público, onde há servidores mal-humorados, desatualizados e sem perspectiva de melhoria ou crescimento.

Isso torna a estabilidade um fator negativo, onde os trabalhadores que a conquistam se acomodam de tal forma que não geram resultados, não produzem o esperado, visto que o processo de demissão é lento e cheio de caminhos que desviam do foco principal de esclarecer os fatos e aplicar as punições cabíveis para essas situações.

Ainda no processo para a estabilidade, deve-se observar que os responsáveis pelo processo de avaliação não possuem clareza do papel da avaliação, e dos critérios que a devem nortear, ficando explícito a importância de treinamentos e capacitação para quem irá desenvolver essa importante função dentro da organização.

### **2.2.2 Influência política na indicação de gestores**

O atual cenário público mostra que a influência político-partidária se mantém ativa e sem padrões quando são conhecidos os gestores.

O serviço público serve à população, e deve atender seus anseios e trabalhar para seu crescimento econômico. Nesse cenário, os gestores têm o importante papel de influenciar os servidores públicos, para que se mantenham empenhados em prestar um bom serviço, superando a ideia de que as indicações políticas são apenas troca de favores oriundas do período eleitoral.

Para Fossati (2006, p. 34-35)

As duas últimas décadas do século XX foram as que introduziram de forma significativa a necessidade de gestão das relações nos governos locais. Não foi apenas através do texto constitucional de 1988 que o setor público ou que ou você espaços de ação junto à comunidade. A Constituição foi resultado de uma consciência cidadã que há muito já ensaiava suas cobranças, exigindo dos agentes públicos maiores responsabilidades e compromissos frente aos objetivos e metas de programas e projetos municipais

A indicação política pode ser entendida como a opção de livre escolha dos gestores pelos prefeitos, os chamados CC (cargo em comissão), que na maioria das vezes acarreta em escolhas não satisfatórias, pois os servidores indicados não possuem capacidade técnica e, muito menos, formação técnica para o cargo ao qual estão sendo conduzidos.

É necessário que as lideranças políticas entendam que a escolha de suas equipes de gestão requer pessoas realmente comprometidas e preparadas tecnicamente para fazer gestão de pessoas com eficiência e resultados ao menor prazo possível.

### **2.2.3 Ausência de uma Cultura Voltada para Resultados e para a Meritocracia**

Toda a motivação é individual, podendo ser influenciada por diversas situações cotidianas. Por isso, a necessidade de convergir o comportamento humano para o sucesso da organização. Barbosa (2003), citado por Nogueira (2007), define que “a meritocracia profissional pode ser definida como um conjunto de valores que postula que as posições estamentais dos indivíduos na organização devem ser resultados do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais”.

Na prática, a meritocracia deve identificar as competências de cada indivíduo, além de reconhecer que o indivíduo pode apresentar e enquadrar-se em mais inclinação profissional, cabendo reconhecimento para estas.

Para autores como Barbosa (2003), deve-se basear a recompensa em resultados, o que torna os planos de recompensa justos e claros para os colaboradores, evitando assim que estes fiquem desmotivados, por não conseguir identificar a ligação entre esforço e recompensa.

Para Duarte (2005, p. 365), conforme citado por Nogueira (2007, p. 4), no que corresponde a meritocracia para o servidor público, apresenta o conceito:

Merecimento. Reconhecimento do mérito de servidor público, caracterizado por suas qualificações funcionais, profissionais, éticas, morais, como assiduidade, competência, conhecimento e habilidade, o que é comprovado por avaliações que lhe conferem o direito à promoção de cargo, classe ou categoria.

Nogueira (2007, p. 04) entende que:

Conforme pode ser observado na definição exposta, o merecimento do servidor público deve ser reconhecido a partir da identificação de uma variedade de competências tanto em seu conhecimento funcional, quanto em suas habilidades e atitudes. Uma forma de serem mensuradas essas competências e, por conseguinte, seu merecimento, é através da avaliação de desempenho.

Nesse contexto, percebemos que, para o gestor, a avaliação de desempenho deve conduzir os gestores para a prática da meritocracia, e deve considerar a veracidade da avaliação, o atendimento de conhecimento técnico mínimo para cada função, e não apenas avaliar de forma positiva para evitar desgastes na sua gestão.

Para Cavalcanti (2002, p. 13), citado por Nogueira (2007, p. 7), o talento profissional humano não é aproveitado no setor público:

No serviço público é mais difícil de ser alterada esta visão, é mais acentuada a falta da meritocracia, embora existam pessoas abnegadas, que acreditam ter uma missão para cumprir e se dedicam efetivamente, mesmo com baixo salário e outros problemas. Isto é muito bonito, é nobre, mas não é valorizado e chega uma hora em que a pessoa vai se achar ludibriada, pois precisa viver e fica trabalhando e se dedicando mais, enquanto outros são remunerados da mesma maneira sem trabalhar [...]. Hoje se está premiando o incompetente, ou seja, a lógica tem que ser mudada, deve receber mais quem apresentar mais resultados. Não apenas resultados financeiros. O retorno deve ser medido de várias outras formas. Devem instituir metas cada vez mais altas para as pessoas chegarem lá. Mesmo sem mudar a lei, considero possível premiar as pessoas, mas é preciso investir renovar e mudar os modelos de gestão administrativa na área pública.

A falta de reconhecimento do trabalho exercido com empenho e zelo pelo servidor público dá ênfase ao comodismo, fazendo com que este não busque mais aprimoramento contínuo, e ocasionando a queda de seu rendimento. Outro fato gerado pela falta de meritocracia, é que, ao se conceder uma função de chefia ao servidor, que até então não tinha sua capacidade reconhecida, o *status* da função

acaba oprimindo seu real sentido de contribuir e executar atribuições além daquelas previstas para o cargo.

#### **2.2.4 Clima Organizacional**

O bem-estar no ambiente de trabalho é a percepção que se tem da qualidade do clima organizacional daquele espaço. No serviço público não é diferente, ou seja, é a percepção dos servidores em relação às suas condições de trabalho, e quando esse não é satisfatório, é necessário adotar novas posturas e qualificar a gestão de pessoas nesse ambiente.

Tanto condições físicas como psicológicas são fatores relacionados à satisfação ou insatisfação do servidor. Ter um clima organizacional satisfatório propicia benefícios como, a participação espontânea dos colaboradores em atividades que superem o horário de trabalho, desperta senso de economia com recursos públicos, desde o uso dos mais simples materiais de escritório com os mais complexos projetos que irão envolver altas quantias do orçamento público, qualidade e eficiência nos serviços prestados.

Para Carvalho (2015):

Na abordagem de pessoas como recursos, destaca-se a importância do clima organizacional, que é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, proporcionado pelo nível de motivação entre os colaboradores da empresa. Este índice de motivação é resultado de uma rede de variáveis de natureza bastante complexa que inclui o estado psicológico das pessoas. Segundo Chiavenato (1999, p. 94) o conceito de motivação individual conduz ao conceito de clima organizacional. As pessoas estão constantemente focadas em uma diversidade de situações, procurando sempre satisfazer o equilíbrio emocional e suas necessidades. A motivação e o equilíbrio emocional dependem exclusivamente do que estas pessoas precisam para se sentirem felizes e satisfeitas nas empresas, quais as formas e os meios que a organização está utilizando para oferecer estas condições aos seus funcionários.

Prezar pelo desenvolvimento individual e coletivo e pela manutenção de um clima organizacional propício são ações esperadas pelos responsáveis em gerir equipes.

Considera-se ainda a influência que os gestores exercem sobre o clima organizacional, tanto em aspectos positivos como negativos. Espera-se que os gestores percebam e busquem oferecer, junto à sua equipe, uma infraestrutura adequada às necessidades de cada setor, treinamentos para a capacitação técnica

que cada área necessita, clareza nas informações transmitidas, entre outras necessidades que se apresentam diariamente.

As pesquisas de clima aplicadas possibilitam diagnosticar as necessidades da organização, coletar dados de maneira que proporcionem confiança e clareza do real propósito para o qual a pesquisa está sendo aplicada.

Um estudo realizado nas Secretarias de Estado da Educação (SEE), da Saúde, especificamente as unidades da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (Fhemig) e na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) do estado de Minas Gerais, possibilitou aos pesquisadores conhecerem os dados e analisá-los de maneira coesa, garantindo resultados precisos e confiáveis, sendo analisados somente os questionários que apresentaram respostas completas.

Marques (2016, p. 49) descreve a análise quantitativa como:

A análise quantitativa dos dados foi realizada em várias etapas. Primeiramente, foram identificados os casos com valores extremos, para melhor conhecer os dados e, assim, trabalhá-los de forma a garantir que as análises seguintes fossem mais precisas e confiáveis. Não foram identificados dados ausentes porque somente foram codificados os questionários que apresentaram todas as respostas completas. Em seguida, os pressupostos de normalidade e de linearidade foram avaliados. Os dados sofreram tratamentos estatísticos distintos, por meio do pacote SPSS®. Inicialmente, foram feitas análises baseadas em estatística descritiva. Posteriormente, foram feitas análises de correlação e regressão linear.

Ainda para Marques (2016, p. 43):

Pesquisas anteriores sugerem que há uma forte relação entre mudança organizacional e satisfação no trabalho (Bordia et al., 2010; Oreg et al., 2011). As alterações nas políticas e práticas relacionadas ao trabalho têm implicações diretas no exercício profissional dos empregados. Em tais situações, eles podem ver a mudança como uma oportunidade ou como uma ameaça para sua vida pessoal e profissional, criando sentimentos de incerteza e ambiguidade (Seijts e Rorberts, 2011) que podem afetar a percepção da satisfação no trabalho. Segundo Lambert e Hogan (2010), os funcionários que percebem as mudanças como positivas apresentam nível de satisfação com o trabalho mais elevado. Em outras pesquisas os mesmos autores encontraram que, quanto maior o conflito e a incerteza, maior é a insatisfação do empregado com o seu trabalho (Lambert et al., 2005; Hogan et al., 2006).

Deste modo, esse estudo buscou compreender e analisar a percepção e o grau de satisfação dos servidores da Prefeitura Municipal de Venâncio Aires em relação a Gestão de Pessoas no órgão, e, a partir dessa análise, sugerir tratativas para as

questões que se apresentarem com aspecto negativo, e enaltecer os pontos positivos que serão conhecidos.

A exemplo do Diagnóstico de Clima Organizacional realizado através de um estudo de caso realizado na fundação RioPlan, Teixeira (2015, p. 1) buscou identificar os fatores que influenciavam o clima organizacional da empresa e o grau de satisfação dos servidores, identificando quais precisam ser prioridade para os gestores:

O estudo objetivou elucidar a seguinte questão: Quais fatores influenciam o clima organizacional na Empresa Municipal de Informática do Rio de Janeiro, bem como o grau de satisfação dos seus servidores, e quais precisam ser priorizados pelos gestores para promover as mudanças necessárias no ambiente da organização?

O diagnóstico que Teixeira (2015) oportunizou identifica “os fatores que influenciam a satisfação dos servidores amostrados da organização, detectando os pontos críticos, os quais serviram para subsidiar o desenvolvimento de um plano de ação para melhorias do quadro apresentado”.

Teixeira (2015, p. 19) percebeu, através de sua pesquisa quantitativa:

Esse resultado merece a atenção da organização pesquisada para que os pontos negativos sejam sanados, considerando que podem contribuir para a insatisfação, a falta de comprometimento e a desmotivação dos servidores com o trabalho realizado. Cumpre ressaltar que sendo a percepção um elemento subjetivo, o clima percebido é temporal e se refere a um momento específico, podendo sofrer, portanto, alterações em função de muitas variáveis internas e externas à organização. Assim, o clima observado não deve ser visto como algo permanente, mas como um indicador da percepção dos servidores à adoção de determinadas práticas, regras, valores e crenças que envolvem as relações de trabalho.

Com base em estudos como o de Teixeira (2015), percebe-se a importância da pesquisa de clima organizacional em instituições públicas e valida-se que, as ações que podem ser tomadas a partir de um diagnóstico de clima organizacional poderão contribuir efetivamente para um aumento dos níveis de satisfação dos servidores, e uma melhoria contínua na qualidade dos processos executados.

É possível perceber que inúmeros são os benefícios proporcionados através de um clima organizacional saudável, como redução do absenteísmo, aumento da produtividade, confiança e engajamento entre as equipes, retenção de talentos, otimização do processo de comunicação e a percepção favorável e a transmissão dessa para a sociedade.



### 3 METODOLOGIA

A metodologia define quais foram os métodos escolhidos, o regramento para a condução da pesquisa e como atingir os objetivos propostos inicialmente.

Para a viabilidade desse estudo foi realizada uma pesquisa quantitativa usando a técnica da amostra por conveniência não probabilística, através de formulário eletrônico, respondido pelos servidores do Quadro de Cargos de Provisão Efetivo, servidores comissionados e estagiários.

Os membros da população pesquisada poderão apresentar-se acessíveis para responder o questionário, o que justifica a escolha da amostra por conveniência não probabilística.

A técnica da amostra por conveniência é usada quando não há critérios que devam ser considerados para que uma pessoa faça parte da amostra. Todos os elementos da população poderiam participar sendo elegíveis para fazer parte da amostra. Sendo o que se desejava nessa pesquisa, que todos que tivessem interesse e considerassem a pesquisa de Clima Organizacional uma ferramenta de contribuição para o processo de melhoria contínua da Instituição.

Após a definição do questionário, contou-se com um olhar da auditora interna da instituição, para verificar se esse atende o princípio da legalidade e preserva a identidade dos servidores que irão responder ao questionário.

O questionário aplicado ficou disponível para os interessados no site da Prefeitura Municipal de Venâncio Aires, através do link de acesso [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdO-n-8Fj3rujncwqow108kF7tWCeX\\_77ydGLqq1RJWAGXKw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdO-n-8Fj3rujncwqow108kF7tWCeX_77ydGLqq1RJWAGXKw/viewform?usp=sf_link), e ou na página da prefeitura em “Pesquisa Acadêmica” <https://www.venancioaires.rs.gov.br/>, além de ter sido comunicado via e-mail e via spark - plataforma de comunicação usada pelos servidores- entre o período de 20/08 até 24/09 do corrente ano, e contou com 112 (cento e doze) participantes.

O questionário (Anexo A) aplicado foi composto por 42 (quarenta e duas) perguntas com opções de resposta conforme modelo de escala do tipo Likert, e ainda divididas em por 8 (oito) seguimentos.

### 3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta da Gestão Estratégica, que visa proporcionar análise do ambiente e as condições que caracterizam a satisfação ou insatisfação dos servidores. Através dela serão levantadas informações importantes sobre pontos fortes e fracos do ambiente, possíveis melhorias no local, aspectos que interferem na motivação do servidor, abertura a novas ideias e formas de gerenciar os problemas, melhorias nos procedimentos administrativos executados e possibilidades de qualificar as relações humanas.

Para essa abordagem foi escolhida a pesquisa quantitativa, que se utiliza de instrumentos estatísticos para o tratamento dos dados que serão coletados.

Conforme Vasconcellos (2018, p. 40), entende-se pesquisa quantitativa como:

A partir do conceito básico de Diehl e Tatim (2004, p. 51), a pesquisa quantitativa “revela dados de uso da quantificação tanto na coleta quanto no trabalho das informações, possibilitando uma margem de segurança melhor”; quanto ao procedimento técnico foi por meio de levantamento de dados.

A escolha do questionário quantitativo, teve como um dos fatores a Pandemia Covid-19, que trouxe mudanças e exigiu o isolamento social, impedindo que a pesquisa fosse realizada através de entrevistas pelo método qualitativo.

O objetivo da pesquisa descritiva, nesse estudo de caso é identificar a percepção da comunidade escolhida, suas características, valores e quais os problemas relacionados à gestão de pessoas nesse ambiente.

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 63):

A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos, com o emprego de processos científicos. A pesquisa parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução.

Segundo os mesmos autores, a pesquisa descritiva “procura descobrir, com a precisão possível, a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.” Cervo e Bervian (2002, p. 66).

Assim, comprova-se que as pesquisas descritivas têm como principal objetivo descrever as características da população que está sendo estudada e estabelecer relação entre suas variáveis. Assim sua aplicação para estudos de casos, se dá através de coleta de dados, por meio de questionários, entrevistas com roteiros estruturados entre outros métodos.

Cabe salientar que pesquisas desenvolvidas através de estudos de casos apresentam grande eficácia quando apresentam o aprofundamento no assunto lincando-o com o objeto de estudo.

### **3.2 Público-Alvo da Pesquisa**

Na Prefeitura Municipal de Venâncio Aires, o público-alvo é composto por servidores do Quadro de Cargos de Provisão Efetivo, servidores comissionados e estagiários.

Para essa pesquisa optou-se por usar o termo “servidor público” abrangendo todas as categorias, e por considerar a linguagem usual.

Para (Hack, 2013, p.176), “Os agentes públicos se subdividem em entre agentes políticos, servidores públicos, militares e particulares em colaboração com o Poder Público. ”

O autor ainda define que:

São servidores públicos todas as pessoas físicas que prestam serviços aos entes da Administração Pública Direta e Indireta, com vínculo profissional e remuneração paga pelo erário. Dividem-se em três categorias: servidores estatutários, empregados públicos e servidores temporários.

### **3.3 Segmentos da Pesquisa**

A pesquisa de Clima Organizacional da Prefeitura de Venâncio Aires foi realizada no segundo semestre do corrente ano, e teve como objetivo a coleta de dados como cargo ocupado, grau de escolaridade, faixa etária, secretaria de lotação e tempo de trabalho na instituição, que completaram a pesquisa os dados coletados através da divisão por segmentações, apresentadas a seguir.

### **3.4 Imagem Institucional**

Apresentou como enfoque da pesquisa qual é a imagem da Prefeitura Municipal junto aos servidores, que imagem esses servidores acham que a Prefeitura Municipal tem junto à Sociedade e se a Prefeitura é melhor hoje do que quando o servidor ingressou na instituição.

### **3.5 Comunicação**

Examinou como está a percepção do servidor acerca das decisões da Administração Municipal, dos seus objetivos estratégicos e de suas metas fixadas, assim como da eficiência dos meios de comunicação e do comprometimento das chefias imediatas com a informação de seus subordinados.

### **3.6 Organização do Trabalho**

Explorou saber sobre a definição de planos e ações das unidades e a informação destes aos servidores; a disposição de instrumentos e sistemas para a realização dos trabalhos e a distribuição de tarefas.

### **3.7 Liderança**

Teve como objetivo entender o preparo das chefias para gerenciar pessoas; a relação formada entre chefias e equipes (disposição para ouvir e valorizar a opinião dos servidores na tomada de decisões, para dar *feedback* do desempenho e resultado dos trabalhos, para tratar a todos com igualdade e respeito); a manifestação de reconhecimento e de incentivo ao crescimento profissional; a responsabilidade; e a autonomia do servidor em seu trabalho.

### **3.8 Ambiente de Trabalho (físico e relacional)**

Pesquisou sobre as condições físicas do ambiente de trabalho – higiene, limpeza – e as relações interpessoais – equipes integradas e participativas, espírito de

coleguismo, integração entre setores, tratamento sincero e respeitoso entre servidores e profissionalismo no atendimento ao público externo sempre em consonância com os princípios da administração pública.

### **3.9 Recompensas Financeiras e Não Financeiras**

Abordou a satisfação do servidor com a sua remuneração e os benefícios que a Prefeitura proporciona, assim como se os servidores acham que a Instituição sabe reconhecer o seu valor e que o seu trabalho é interessante, desafiador e permite o desenvolvimento de potenciais.

### **3.10 Educação e Treinamento**

Indagou sobre a disposição da Prefeitura Municipal em treinar e capacitar o seu corpo funcional e a respeito da aplicação desses treinamentos pelos servidores no seu trabalho.

### **3.11 Gestão de Pessoas**

Este segmento teve por objetivo analisar a avaliação dos servidores em relação a programas e ações da área de Gestão de Pessoas realizados no âmbito municipal; a questão acerca das práticas de avaliação de desempenho, questões sobre a satisfação referente à lotação, bem como questões sobre a efetividade da pesquisa de clima organizacional e as políticas e/ou programas implementados pela área de Gestão de Pessoas que possibilitam um clima organizacional favorável.

## 4 ESCALA DE MENSURAÇÃO

A escala de avaliação, que mede o nível de concordância de cada atributo, foi do tipo Likert, com cinco pontos, como mostra o quadro a seguir, além da opção “Não utilizo o sistema informatizado”, possibilitando a avaliação da evolução dos indicadores de forma adequada.

**Quadro 1 - Escala utilizada**

Discordo totalmente
Discordo na maioria das vezes
Indiferente
Concordo na maioria das vezes
Concordo totalmente

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Todas as assertivas de concordância apresentaram a mesma direção, ou seja, ao assinalar “discordo totalmente”, o servidor atribuiu avaliação negativa ou menor satisfação e, por outro lado, “concordo totalmente” indicou uma avaliação positiva ou maior satisfação.

Essa escala é utilizada pelo Tribunal de Contas do Estado – TCE/RS em sua pesquisa de clima organizacional, o que comprova e valida sua aplicação e os resultados que serão alcançados.

### 4.1 Escala Likert e Ponderação

Para apresentar de forma clara e sintética os resultados das questões relativas ao clima organizacional, os conceitos da escala de concordância foram transformados em valores numéricos, o que permitiu a apuração do índice de cada atributo e dos segmentos, variando de 0 a 100. No cálculo dos índices sendo desconsiderada a resposta “Não utilizo o sistema informatizado”. Os valores atribuídos aos conceitos da escala foram:

**Quadro 2 - Escala utilizada**

<b>Posicionamento</b>	<b>Ponderação</b>
Discordo totalmente	0
Discordo na maioria das vezes	25
Indiferente	50
Concordo na maioria das vezes	75
Concordo totalmente	100

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

## **4.2 Aplicação da Pesquisa**

A pesquisa foi disponibilizada no site da Instituição no período de 20 de agosto até 24 de setembro do corrente ano, e divulgada pelos principais canais de comunicação – e-mail e Spark – a todos os servidores que tiveram interesse em responder, com informações sobre a sua importância e sua autorização para aplicação.

## **4.3 População**

A população de pesquisa da Prefeitura Municipal de Venâncio Aires é composta pelos servidores do Quadro de Cargos de Provimento Efetivo, servidores comissionados e estagiários.

A pesquisa contou com a participação de 112 (cento e doze) colaboradores de distintas áreas e níveis de escolaridade, tendo contribuições positivas, além de ter sua importância reconhecida por alguns servidores que se dispuseram a responder e manifestaram satisfação.

## **4.4 Caracterização da Amostra**

Para esta pesquisa foi escolhida uma amostragem por conveniência não probabilística.

Esse método de amostragem de conveniência comprova sua eficiência quando deseja-se saber informações sobre questões de elevada importância e que devem ser tratadas o quanto antes para o sucesso da organização, e nesse caso da qualidade do clima organizacional o sucesso e a qualidade das relações pessoais. A escolha do

método de amostra por conveniência ainda se justifica por ser uma ferramenta adequada e segura para obter informações em um período mais curto e sem grandes investimentos, o que se fortalece no setor público, que conta com orçamentos reduzidos ou precisam, por força de Lei, elencar prioridades diferentes no momento.

Para Oliveira (2001), citado por Nogueira (2007), a escolha da amostragem por conveniência não probabilística se dá:

Para Curwin e Slater (p. 8), se um determinado grupo faz parte da população a ser pesquisada mas apresenta resistência em envolver-se com o assunto, ele pode ser excluído da amostra. Se este grupo tem diferentes visões sobre o assunto da pesquisa em relação aos demais grupos pesquisados, essa visão poderá não estar representada nos resultados da pesquisa final, o que caracteriza uma amostragem não probabilística.

Mattar (p. 157) apud Oliveira (2001) ainda justifica a escolha da amostra não probabilística, que pode ocorrer em razão de:

Uma razão para o uso de amostragem não probabilística pode ser a de não haver outra alternativa viável porque a população não está disponível para ser sorteada. Outra razão é que apesar da amostragem probabilística ser tecnicamente superior na teoria, ocorrem problemas em sua aplicação na prática o que enfraquece essa superioridade. O resultado de um processo de amostragem probabilístico a priori pode resultar em um estudo não probabilístico devido a erros que os entrevistadores podem cometer quando não seguem corretamente as instruções. Outro motivo pode ser o e que a obtenção de uma amostra de dados que reflitam precisamente a população não seja o propósito principal da pesquisa. Se não houver intenção de generalizar os dados obtidos na amostra para a população, então não haverá preocupações quanto à amostra ser mais ou menos representativa da população. A última razão para usar amostragem não probabilística se refere às limitações de tempo, recursos financeiros, materiais e "pessoas" necessários para a realização de uma pesquisa com amostragem probabilística".

Desse modo, percebeu-se que a escolha da amostragem por conveniência trouxe resultados enriquecedores e que contribuirão para o sucesso da organização, principalmente por acreditar no poder de transformação que a gestão de pessoas tem sobre as pessoas que integram as organizações públicas e privadas.



## 5 RESULTADO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após obter os dados através do questionário aplicado, foram tabulados e transformados em gráficos e tabelas para melhor visualização e compreensão dos dados.

As informações foram analisadas com base nas teorias que compõem esse referencial teórico, que também orientou o desenvolvimento desse estudo.

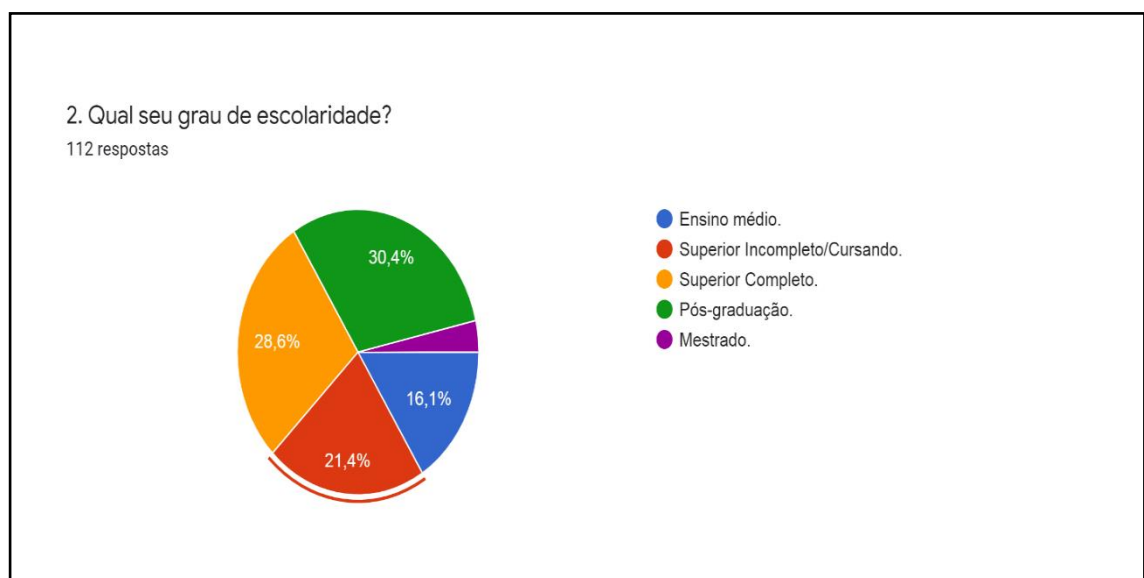
Cabe salientar que o questionário avaliou a gestão de pessoas a partir da percepção do servidor na Prefeitura Municipal de Venâncio Aires.

Foram coletadas informações nos segmentos Imagem Institucional, Comunicação, Organização do Trabalho, Liderança, Ambiente de Trabalho (físico e operacional), Recompensas Financeiras e Não Financeiras, educação e Treinamento, e Gestão de Pessoas.

A seguir estão expostos e descritos os resultados obtidos na pesquisa aplicada aos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Venâncio Aires, conforme a percepção de seus servidores.

Inicialmente apresenta-se o perfil dos colaboradores, conforme a segmentação descrita anteriormente.

### Quadro 3 – Grau de Escolaridade

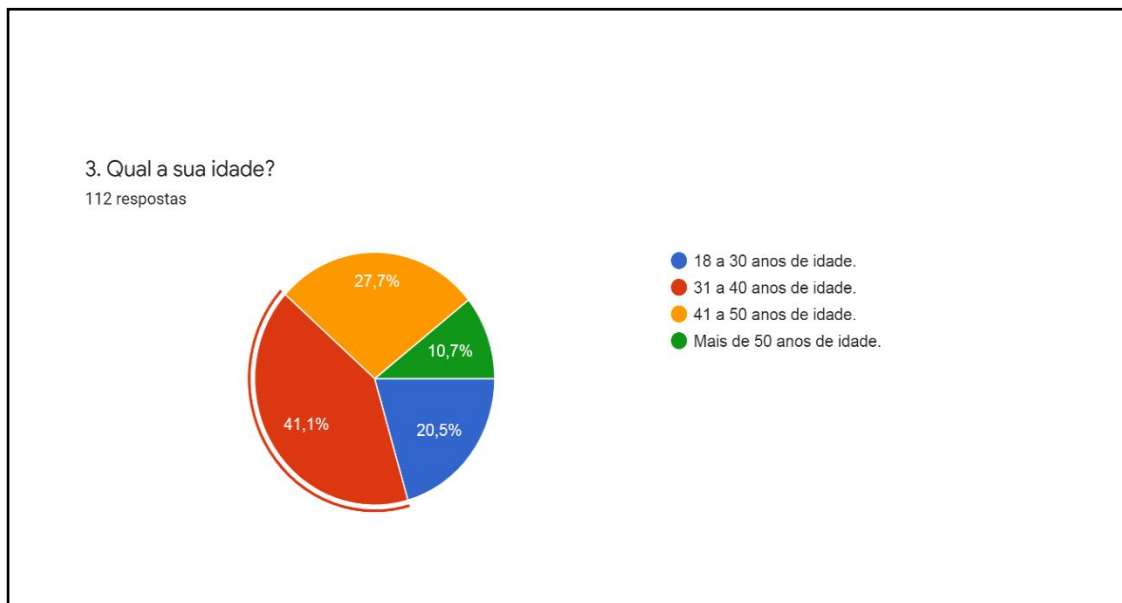


Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Em relação a escolaridade, 30,4% dos servidores apresentam pós-graduação, o que aponta para uma qualidade técnica para a prestação dos serviços ao público

externo, bem como para a execução das atividades competentes a cada cargo. Ainda o elevado grau de escolaridade foi determinante para a compreensão da importância dessa pesquisa e os benefícios que ela pode trazer, além da facilidade de acesso ao formulário e conhecimento de novas ferramentas tecnológicas, que contribuem para a coleta de informações.

#### Quadro 4 – Idade



Fonte: dados da pesquisa, 2020.

No que tange à idade, a pesquisa aponta para um percentual de 41,1% de servidores com idade entre 31 e 40 anos o que demonstra que são pessoas com uma vida profissional estável, e que prezam pela saúde no ambiente de trabalho.

#### Quadro 5 – Secretaria de Lotação

Em qual Secretaria está lotado?	Nº de entrevistados	Percentual de entrevistados
Gabinete do Prefeito.	14	12,5
Secretaria de Administração.	25	22,3
Secretaria de Fazenda.	13	11,6
Secretaria de Cultura e Esporte.	3	2,7
Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo.	3	2,7
Secretaria de Desenvolvimento Rural.	5	4,5
Secretaria de Educação.	17	15,2
Secretaria de Habitação e Desenvolvimento Social.	5	4,5
Secretaria de Infraestrutura e Serviços Públicos.	3	2,7

Secretaria de Meio Ambiente.	3	2,7
Secretaria de Planejamento e Urbanismo.	3	2,7
Secretaria de Saúde.	17	15,2
Secretaria de Segurança Pública.	1	0,9
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Sobre a Secretaria de lotação percebemos que a maior concentração de participantes se deu nas Secretarias de Administração, Saúde, Educação, Fazenda e no Gabinete do Prefeito. A importância e os benefícios da análise da percepção do servidor em relação à Gestão de Pessoas no Município, será vista se aplicadas as sugestões de melhoria e for mantida a realização da pesquisa anual.

Além de ser um método para avaliar a satisfação do servidor, promove a avaliação dos gestores, identificando lideranças eficazes e outras que precisam se desenvolver quando se trata de gerir pessoas.

#### Quadro 6 – Imagem Institucional

Imagem Institucional	Likert e Ponderação	Nº de entrevistados	Percentual de entrevistados
<b>1. Estou satisfeito por trabalhar na Prefeitura Municipal?</b>			
Discordo totalmente	0	2	1,8
Discordo na maioria das vezes	25	11	9,8
Indiferente	50	5	4,5
Concordo na maioria das vezes	75	62	55,4
Concordo totalmente	100	32	28,6
<b>Total</b>	<b>8375,00</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>83,75</b>		
<b>2. Julgo que a imagem da Prefeitura Municipal é boa perante os seus servidores?</b>			
Discordo totalmente	0	10	8,9
Discordo na maioria das vezes	25	17	15,2
Indiferente	50	10	8,9
Concordo na maioria das vezes	75	72	64,3
Concordo totalmente	100	3	2,7
<b>Total</b>	<b>6625,00</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>66,25</b>		
<b>3. Julgo que a sociedade tem uma boa imagem da Prefeitura Municipal?</b>			
Discordo totalmente	0	9	8

Discordo na maioria das vezes	25	46	41,1
Indiferente	50	9	8
Concordo na maioria das vezes	75	45	40,2
Concordo totalmente	100	3	2,7
<b>Total</b>	<b>4196,00</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>41,96</b>		
<b>4. De uma maneira geral, a Prefeitura Municipal hoje é melhor do que era quando eu comecei a trabalhar aqui?</b>			
Discordo totalmente	0	13	11,6
Discordo na maioria das vezes	25	12	10,7
Indiferente	50	27	24,1
Concordo na maioria das vezes	75	36	32,1
Concordo totalmente	100	24	21,4
<b>Total</b>	<b>6750,00</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>67,5</b>		

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

A imagem institucional, relacionada com a satisfação em trabalhar na instituição alcançou 83,75% de concordância, o que justifica os 66,25% alcançados no quesito referente à imagem da Prefeitura Municipal perante os seus servidores.

Em um percentual não tão positivo está a imagem da Prefeitura perante a sociedade, alcançando apenas 41,96% de concordância. Esse percentual pode estar atrelado a imagem do funcionário público perante a sociedade que vem há anos com uma percepção equivocada e um conceito pré-estabelecido.

Ainda no que se refere a esse segmento, 67,25% foi o índice de concordância com a afirmação de que a Prefeitura Municipal hoje é melhor do que era quando iniciaram na instituição.

Para esses pontos avaliados pode-se considerar a evolução dos sistemas informatizados, o acesso à informação e a órgão consultivos, as legislações criadas como a Lei de Acesso à Informação (Lei Federal nº 12.527/2011), a implantação da Ouvidoria Municipal regulamentada pela Lei Municipal nº 6.015/2017.

#### Quadro 7 – Comunicação

Comunicação	Likert e Ponderação	Nº de entrevistados	Percentual de entrevistados
<b>1. Conheço claramente os objetivos estratégicos da Prefeitura Municipal?</b>			

Discordo totalmente	0	12	10,7
Discordo na maioria das vezes	25	27	24,1
Indiferente	50	15	13,4
Concordo na maioria das vezes	75	41	36,6
Concordo totalmente	100	17	15,2
<b>Total</b>	<b>6200</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>62</b>		
<b>2. Sou informado sobre as decisões tomadas pela Administração da Prefeitura Municipal que interferem no meu trabalho e na minha vida funcional?</b>			
Discordo totalmente	0	20	17,9
Discordo na maioria das vezes	25	26	23,2
Indiferente	50	6	5,4
Concordo na maioria das vezes	75	49	43,8
Concordo totalmente	100	11	9,8
<b>Total</b>	<b>5725</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>57,25</b>		
<b>3. Conheço claramente os objetivos e metas relacionados às minhas atividades?</b>			
Discordo totalmente	0	7	6,3
Discordo na maioria das vezes	25	5	4,5
Indiferente	50	5	4,5
Concordo na maioria das vezes	75	42	37,5
Concordo totalmente	100	53	47,3
<b>Total</b>	<b>8825</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>88,25</b>		
<b>4. Sinto-me confortável em expressar minha opinião e dar sugestões dentro da Prefeitura Municipal?</b>			
Discordo totalmente	0	14	12,5
Discordo na maioria das vezes	25	19	17
Indiferente	50	11	9,8
Concordo na maioria das vezes	75	47	42
Concordo totalmente	100	21	18,8
<b>Total</b>	<b>6650</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>66,5</b>		
<b>5. Os meios de comunicação internos (eletrônicos, mural, quadros de avisos, etc.) são eficientes?</b>			

Discordo totalmente	0	4	3,6
Discordo na maioria das vezes	25	26	23,2
Indiferente	50	9	8
Concordo na maioria das vezes	75	46	41,1
Concordo totalmente	100	27	24,1
<b>Total</b>	<b>7250,00</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>72,5</b>		

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

O atributo melhor avaliado foi “Conheço claramente os objetivos e metas relacionados às minhas atividades”, com pontos 88,25%, seguido do atributo que se refere a eficiência dos meios de comunicação com 72,5%, porém, neste segmento a avaliação dos que discordam na maioria das vezes apresenta um percentual de 23,2% e 41,1% para os que concordam na maioria das vezes, em relação a esse item são apresentadas no inciso VII, do item 6 - DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES -.

Apresenta-se a seguir a percepção de dois servidores que responderam à questão aberta relativa ao segmento Comunicação:

*“Minha sugestão, é que a Prefeitura Municipal disponibilize nos setores, material informativo sobre o assédio moral no ambiente de trabalho. Início de 2019 fui alvo desse problema na [...], por parte de alguns "colegas”. ”*

*“Melhorar a comunicação interna entre todos os setores, muitos eventos acontecem sem sequer os profissionais tenham conhecimento. Muitas decisões tomadas e os setores não são informados. ”*

A partir desses, é possível visualizar que ainda há muito o que evoluir no que se refere a comunicação, o acesso a informações internas, e os meios de comunicar aos servidores as orientações, metas, conquistas, oportunizando que a instituição desenvolva um código de conduta, para orientar e direcionar o comportamento dos integrantes do referido órgão público.

#### Quadro 08 – Organização do Trabalho

Organização do Trabalho	Likert e Ponderação	Nº de entrevistados	Percentual de entrevistados
<b>1. Minha unidade de trabalho tem planos e ações bem definidos?</b>			
Discordo totalmente	0	4	3,6
Discordo na maioria das vezes	25	26	23,2
Indiferente	50	9	8
Concordo na maioria das vezes	75	46	41,1

Concordo totalmente	100	27	24,1
<b>Total</b>	<b>7250</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>72,5</b>		
<b>2. A distribuição das atividades na minha unidade de trabalho está adequada?</b>			
Discordo totalmente	0	9	8
Discordo na maioria das vezes	25	20	17,9
Indiferente	50	13	11,6
Concordo na maioria das vezes	75	49	43,8
Concordo totalmente	100	21	18,8
<b>Total</b>	<b>6925</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>69,25</b>		
<b>3. Estou satisfeito com a infraestrutura de informática (computadores, redes e serviços de manutenção e suporte) disponível ao desempenho de minhas tarefas?</b>			
Discordo totalmente	0	7	6,3
Discordo na maioria das vezes	25	23	20,5
Indiferente	50	6	5,4
Concordo na maioria das vezes	75	41	36,6
Concordo totalmente	100	32	28,6
Não utilizo o sistema informatizado	0	3	2,7
<b>Total</b>	<b>7150</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>71,5</b>		
<b>4. Estou satisfeito com os sistemas de informatização e seus respectivos serviços de manutenção e suporte dos mesmos para a realização das minhas tarefas?</b>			
Discordo totalmente	0	8	7,1
Discordo na maioria das vezes	25	23	20,5
Indiferente	50	11	9,8
Concordo na maioria das vezes	75	40	37,5
Concordo totalmente	100	27	24,1
Não utilizo o sistema informatizado		3	2,7
<b>Total</b>	<b>6825</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>68,25</b>		

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

O item com maior avaliação positiva faz referência ao conhecimento dos planos e ações de cada setor, alcançando 68,25% de aprovação. Nesse segmento cabe destaque ao percentual de servidores que indicam estarem satisfeitos na maioria das vezes no que tangem os sistemas de informatização e seus respectivos serviços de manutenção e suporte dos mesmos para a realização das tarefas.

A seguir, é apresentado a percepção de um servidor, que contribui para a identificação de pontos a serem melhorados, como a integração e a adequação do sistema informatizado, facilitando o desempenho das atividades fins dos servidores.

*“Na minha opinião existe um grande trabalho a ser feito em relação a integração das informações e sistemas informatizados utilizados, dando um exemplo o acesso ao cadastro dos contribuintes proprietários de táxis, condutores auxiliares, do transporte escolar, transporte coletivo. Aqui no Setor de Trânsito, desde sua criação, temos que fazer vistorias diversas e não temos como alimentar o sistema da prefeitura com as informações do serviço, planilhas são preenchidas a mão. A digitalização de documentos no GRP poderá trazer uma nova forma de trabalho, inclusive evitando extravio. Integrar as informações e procedimentos é o caminho. ”*

**Quadro 09 – Liderança**

Liderança	Likert e Ponderação	Nº de entrevistados	Percentual de entrevistados
<b>1. Sempre sou informado pela minha chefia sobre as expectativas de desempenho e sobre o resultado do meu trabalho?</b>			
Discordo totalmente	0	21	18,8
Discordo na maioria das vezes	25	16	14,3
Indiferente	50	15	13,4
Concordo na maioria das vezes	75	36	32,1
Concordo totalmente	100	24	21,4
<b>Total</b>	<b>6250</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>62,5</b>		
<b>2. Minha chefia toma decisões procurando ouvir e valorizar minha opinião, aceitando críticas e sugestões?</b>			
Discordo totalmente	0	12	10,7
Discordo na maioria das vezes	25	22	19,6
Indiferente	50	12	10,7
Concordo na maioria das vezes	75	37	33



Concordo totalmente	100	29	25,9
<b>Total</b>	<b>6825</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>68,25</b>		
<b>3. Minha chefia imediata trata os servidores com igualdade e respeito?</b>			
Discordo totalmente	0	7	6,3
Discordo na maioria das vezes	25	7	6,3
Indiferente	50	7	6,3
Concordo na maioria das vezes	75	41	36,6
Concordo totalmente	100	50	44,6
<b>Total</b>	<b>8600</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>86</b>		
<b>4. De acordo com as minhas responsabilidades, tenho autonomia suficiente para tomar decisões?</b>			
Discordo totalmente	0	4	3,6
Discordo na maioria das vezes	25	14	12,5
Indiferente	50	8	7,1
Concordo na maioria das vezes	75	60	53,6
Concordo totalmente	100	26	23,2
<b>Total</b>	<b>7850</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>78,5</b>		
<b>5. Existe relação de confiança entre minha chefia imediata e as pessoas da equipe?</b>			
Discordo totalmente	0	6	5,4
Discordo na maioria das vezes	25	8	7,1
Indiferente	50	10	8,9
Concordo na maioria das vezes	75	54	42,8
Concordo totalmente	100	34	30,4
<b>Total</b>	<b>8150</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>81,5</b>		

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Em relação a liderança, o menor índice se apresenta em relação a informação por parte das chefias sobre as expectativas de desempenho e sobre o resultado do trabalho que cada servidor desenvolve, acreditamos que se a comunicação efetivar ações de melhoria contínua esse percentual poderá ser melhorado, evidenciando a

necessidade de gestores capacitados e com entendimento da importância da prática diária da gestão de pessoas nessa prefeitura.

No que diz respeito a igualdade no tratamento dos servidores, apresenta-se o índice geral de 86%. Enfatiza-se a necessidade de desenvolver equipes, de formar novas lideranças e treinar as existentes, pois em manifestação da percepção dos servidores esse índice é contrariado, o que comprova a importância da realização anual dessa pesquisa.

*“Acredito que o servidor público necessita de mais valorização, pois infelizmente está sendo deixado de lado. Servidor faz um belo trabalho, se qualifica profissionalmente, mas muitas vezes não são ouvidos. Local de trabalho, onde se sinta bem, emocionalmente, com certeza terá muito mais disposição em realizar suas tarefas. É preciso ouvir! Dar oportunidades a quem desempenha um ótimo trabalho, é preciso "motivar", mostrar que está caminhando junto com o servidor. Não é simplesmente vim uma ordem de cima e fazer cumprir, mas sim dialogar, se colocar no lugar do outro. E isso tudo, vejo que está longe de acontecer, cada vez mais o servidor está se tornando um simples servidor, sem voz, sem vez, sem escuta...”*

*“Acredito que o que falta na maioria das chefias, é a empatia e a vontade de entender o trabalho como um TODO, precisa deixar de olhar as atividades desempenhadas pelos servidores de forma fragmentada, fazendo com que cada um se sinta valorizado pela importância do seu trabalho, por mais simples que pareça, pois faz parte de uma engrenagem que faz funcionar o sistema TODO. ”*

*“Menos autoritarismo e egocentrismo facilitariam uma melhor relação entre gestores e funcionários. Melhor capacitação das chefias contratadas. ”*

#### Quadro 10 – Ambiente de trabalho

Ambiente de Trabalho	Likert e Ponderação	Nº de entrevistados	Percentual de entrevistados
<b>1. As condições de higiene e limpeza da minha área de trabalho são boas?</b>			
Discordo totalmente	0	4	3,6
Discordo na maioria das vezes	25	18	16,1
Indiferente	50	6	5,4
Concordo na maioria das vezes	75	47	42
Concordo totalmente	100	37	33
<b>Total</b>	<b>7975</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>79,75</b>		

<b>2. Existe a integração necessária entre a minha área e as demais áreas que se relacionam com as mesmas atividades e processos de trabalho?</b>			
Discordo totalmente	0	7	6,3
Discordo na maioria das vezes	25	21	18,8
Indiferente	50	10	8,9
Concordo na maioria das vezes	75	56	50
Concordo totalmente	100	18	16,1
<b>Total</b>	<b>7025</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>70,25</b>		
<b>3. O ambiente físico em que trabalho (iluminação, ruído, ventilação, climatização, mobiliário, etc.) é muito bom?</b>			
Discordo totalmente	0	9	8
Discordo na maioria das vezes	25	26	23,2
Indiferente	50	5	4,5
Concordo na maioria das vezes	75	55	49,1
Concordo totalmente	100	17	15,2
<b>Total</b>	<b>6725</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>67,25</b>		
<b>4. Em meu ambiente de trabalho, há um bom espírito de coleguismo, pois a equipe é integrada e participativa?</b>			
Discordo totalmente	0	7	6,3
Discordo na maioria das vezes	25	12	10,7
Indiferente	50	10	8,9
Concordo na maioria das vezes	75	42	37,5
Concordo totalmente	100	41	36,6
<b>Total</b>	<b>8050</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>80,5</b>		

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Para esse segmento destaca-se a importância da qualidade do clima organizacional, que além dos fatores psicológicos e técnicos são considerados os fatores estruturais, acredita-se que a Prefeitura possa investir na melhoria das estruturas físicas, além de incentivar a motivação diária, e o destaque para os pontos positivos que cada setor apresenta com maior elevação.

**Quadro 11 – Recompensas Financeiras e Não Financeiras**

Recompensas Financeiras e Não Financeiras	Likert e Ponderação	Nº de entrevistados	Percentual de entrevistados
<b>1. A Prefeitura Municipal reconhece o valor de seus servidores?</b>			
Discordo totalmente	0	22	19,6
Discordo na maioria das vezes	25	28	25
Indiferente	50	15	13,4
Concordo na maioria das vezes	75	38	33,9
Concordo totalmente	100	9	8
<b>Total</b>	<b>5200,00</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>52</b>		
<b>2. Meu trabalho é interessante e nele encontro desafios?</b>			
Discordo totalmente	0	1	0,9
Discordo na maioria das vezes	25	3	2,7
Indiferente	50	6	5,4
Concordo na maioria das vezes	75	47	42
Concordo totalmente	100	55	49,1
<b>Total</b>	<b>9400</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>94</b>		
<b>3. De uma maneira geral, estou satisfeito com os benefícios proporcionados pela Prefeitura Municipal?</b>			
Discordo totalmente	0	6	5,4
Discordo na maioria das vezes	25	17	15,2
Indiferente	50	5	4,5
Concordo na maioria das vezes	75	63	56,3
Concordo totalmente	100	21	18,8
<b>Total</b>	<b>7500</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>75</b>		
<b>4. Minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço?</b>			
Discordo totalmente	0	15	13,4
Discordo na maioria das vezes	25	18	16,1
Indiferente	50	6	5,4
Concordo na maioria das vezes	75	48	42,9
Concordo totalmente	100	25	22,3
<b>Total</b>	<b>6850</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>68,5</b>		
<b>5. Tenho uma boa remuneração em relação a cargos assemelhados no serviço público?</b>			

Discordo totalmente	0	15	13,4
Discordo na maioria das vezes	25	20	17,9
Indiferente	50	10	8,9
Concordo na maioria das vezes	75	41	36,6
Concordo totalmente	100	26	23,2
<b>Total</b>	<b>6675</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>66,75</b>		

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Para esse segmento se alcançou um elevado índice em relação a considerar o trabalho interessante e nele encontrar desafios, com 94%, os desafios diários induzem os servidores a darem sempre o seu melhor em tudo o que nos propuserem a fazer, estimulando a assertividade e a motivação.

### Quadro 12 – Educação e Treinamentos

Educação e Treinamento	Likert e Ponderação	Nº de entrevistados	Percentual de entrevistados
<b>1. A Prefeitura Municipal me proporciona os treinamentos necessários para meu trabalho?</b>			
Discordo totalmente	0	15	13,4
Discordo na maioria das vezes	25	25	22,3
Indiferente	50	21	18,8
Concordo na maioria das vezes	75	45	40,2
Concordo totalmente	100	6	5,4
<b>Total</b>	<b>5052,40</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>50,52</b>		
<b>2. Sou incentivado a participar dos treinamentos oferecidos?</b>			
Discordo totalmente	0	20	17,9
Discordo na maioria das vezes	25	18	16,1
Indiferente	50	22	19,6
Concordo na maioria das vezes	75	42	37,5
Concordo totalmente	100	10	8,9
<b>Total</b>	<b>4704,00</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>47,04</b>		
<b>3. Aplico no meu trabalho os conhecimentos adquiridos nos treinamentos?</b>			
Discordo totalmente	0	6	5,4
Discordo na maioria das vezes	25	9	8

Indiferente	50	22	19,6
Concordo na maioria das vezes	75	39	34,8
Concordo totalmente	100	36	32,1
<b>Total</b>	<b>4704,44</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>47,04</b>		
<b>4. A qualidade dos treinamentos oferecidos é satisfatória? 112 respostas</b>			
Discordo totalmente	0	9	8
Discordo na maioria das vezes	25	25	22,3
Indiferente	50	24	21,4
Concordo na maioria das vezes	75	46	41,1
Concordo totalmente	100	8	7,1
<b>Total</b>	<b>4264,40</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>42,64</b>		
<b>5. A Prefeitura Municipal oferece apoio se eu desejar realizar um aperfeiçoamento (curso superior, pós-graduação, etc.)?</b>			
Discordo totalmente	0	37	33
Discordo na maioria das vezes	25	20	17,9
Indiferente	50	34	30,4
Concordo na maioria das vezes	75	17	15,2
Concordo totalmente	100	4	3,6
<b>Total</b>	<b>5279,57</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>52,80</b>		<b>Pelos</b>

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Observa-se que o segmento Educação e Treinamento os índices gerais mais baixos, apontando a necessidade de implementar ações de melhoria a fim de aumentar o nível de satisfação dos servidores em relação a este quesito.

Para elevar esses índices alternativas que incentivem os servidores a realizar treinamentos, bem como oferecer esses a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados ao público externo e contribuir para o aumento da qualidade desses.

Em relação a percepção do servidor, cabe um olhar atendo a observações realizadas pelos servidores como:

*“Nos poucos treinamentos oferecidos, há quase cinco anos, e em cursos de qualificação buscados periódica e particularmente, aprendemos que o Cadastro não deveria fazer parte da Fazenda, pelo seu caráter multifinalitário, e que há opinião de respeitados tributaristas de que, se todas as empresas têm algum imóvel de referência onde estão estabelecidas, seria inconcebível que os cadastros imobiliário e de*

*empresas estejam lotados em setores separados - mas isso não é observado na estrutura administrativa, seja na anterior ou na atual, haja vista não haver comunicação que não seja a absolutamente necessária para a realização das atividades diárias entre o setor e os responsáveis.”*

Acredita-se que desenvolver manuais de procedimentos internos e orientações, conforme citado no item, Recomendações e Diagnóstico, seja uma alternativa que irá contribuir, além de rever a organização da estrutura administrativa para melhor enquadramento das atividades desempenhadas em determinados setores.

### Quadro 13 – Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas	Likert e Ponderação	Nº de entrevistados	Percentual de entrevistados
<b>1. As áreas responsáveis pela Gestão de Pessoas preocupam-se em implementar políticas e/ou programas que possibilitem um clima organizacional favorável ao desempenho profissional?</b>			
Discordo totalmente	0	20	17,9
Discordo na maioria das vezes	25	22	19,6
Indiferente	50	24	21,4
Concordo na maioria das vezes	75	38	33,9
Concordo totalmente	100	8	7,1
<b>Total</b>	<b>5400</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>54</b>		
<b>2. Considerando meus interesses, estou lotado no setor adequado?</b>			
Discordo totalmente	0	3	2,7
Discordo na maioria das vezes	25	4	3,6
Indiferente	50	8	7,1
Concordo na maioria das vezes	75	29	25,9
Concordo totalmente	100	68	60,7
<b>Total</b>	<b>9475</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>94,75</b>		
<b>3. Considerando minhas habilidades, estou desenvolvendo adequadamente a minha função?</b>			
Discordo totalmente	0	3	2,7
Discordo na maioria das vezes	25	4	3,6
Indiferente	50	3	2,7
Concordo na maioria das vezes	75	46	41,1

Concordo totalmente	100	56	50
<b>Total</b>	<b>9300</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>93</b>		
<b>4. Reconheço a Avaliação de Estágio Probatório como ferramentas efetivas de avaliação do meu desempenho no exercício das atividades de trabalho?</b>			
Discordo totalmente	0	10	8,9
Discordo na maioria das vezes	25	21	18,8
Indiferente	50	29	25,9
Concordo na maioria das vezes	75	28	25
Concordo totalmente	100	24	21,4
<b>Total</b>	<b>6475</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>64,75</b>		
<b>5. Reconheço a pesquisa de Clima Organizacional como uma ferramenta que contribui para a implementação de ações de melhoria na Instituição?</b>			
Discordo totalmente	0	4	3,6
Discordo na maioria das vezes	25	6	5,4
Indiferente	50	26	23,2
Concordo na maioria das vezes	75	36	32,1
Concordo totalmente	100	40	35,7
<b>Total</b>	<b>8150</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>81,5</b>		

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

O segmento Gestão de Pessoas em relação a preocupação das áreas responsáveis pela Gestão de Pessoas em implementar políticas e/ou programas que possibilitem um clima organizacional favorável ao desempenho profissional apresenta um dos menores índices de satisfação, podendo ser reflexo da escolha de lideranças.

*“O Setor de Recursos Humanos não oferece esclarecimento e suporte adequado, nos momentos que deveria abrir as portas e sanar as dúvidas, orientando o servidor se encontra omissos ou indiferente. Os meios de comunicação internamente são falhos, não existe manual dos trabalhos a serem desenvolvidos, e as chefias em sua maioria não estão qualificadas ou aptas para desenvolverem sua função de liderança.”*

*“O tema Gestão de Pessoas na Prefeitura é bastante falho. Infelizmente, tem-se grande distância entre as pessoas e o setor que deveria proporcionar maior acolhimento destes. Há muita ênfase na punição, sem se conhecer as dificuldades e*



*realidades em que cada local passa. Seria interessante que o sistema de avaliação de estágio probatório fosse revisto, para que efetivamente se avaliasse o quanto o servidor agrega ou não ao serviço, para que a estabilidade fosse realmente conquistada e não apenas uma forma de garantia. Sugiro inclusive que haja uma reavaliação de produtividade e efetividade do servidor, antes de cada avanço de classe. ”*

Percebe-se que há uma insatisfação em relação a atuação das áreas que estão diretamente ligadas a gestão de pessoas. Áreas essas consideradas omissas ou com atuação ineficaz na aplicação da prática da gestão de pessoas, gerando insatisfação dos servidores, além de contribuir para a baixa qualidade do clima organizacional da instituição.

Contribuem para a baixa de índices a Avaliação de Estágio Probatório, necessitando uma análise das ferramentas de avaliação desempenho no exercício das atividades de trabalho do servidor, conforme indicado pelos servidores que responderam a essa pesquisa:

*“Avaliação de estágio probatório não deveria ser de chefia imediata, pois algumas vezes a chefia não "simpatiza" com o servidor e o avalia mal. Deveria ser feita por colegas ou comissão específica. ”*

Ainda nesse seguimento, apresentam um índice um pouco mais elevado no que trata do desenvolvimento das habilidades necessárias para o exercício da função, isso deve-se ao fato de o servidor entender que atende os requisitos técnicos exigidos para o cargo investido.

## 6 DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES

Após realizar a análise dos resultados obtidos através da avaliação da gestão de pessoas a partir da percepção do servidor na Prefeitura Municipal De Venâncio Aires, foi possível detectar índices de satisfação e insatisfação dos servidores que responderam à pesquisa. Com base nos resultados colhidos são apresentadas na sequência as sugestões e alternativas que têm por finalidade melhorar os índices não satisfatórios e contribuir para o aumento e/ou manutenção dos índices favoráveis no que tange a gestão de pessoas.

Segundo Gil (1991, p. 97):

De modo geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, o mais freqüente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo.

Diante disso, ressalta-se que os resultados dessa pesquisa representam a mostra de servidores que responderam à pesquisa, não se aplicando a totalidade de servidores da instituição.

Segundo Barros (2000, p. 91):

A principal limitação do questionário está relacionada com a sua devolução. Além disso, o grau de confiabilidade das respostas obtidas pode diminuir em razão de que nem sempre é possível confiar na veracidade das informações.

A seguir são expostas algumas sugestões para a melhoria da gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Venâncio Aires.

- I - Criação de um manual de procedimentos por secretaria e os setores e departamentos que ela abrange;
- II - Realizar a integração de novos colaboradores, para assim poder partilhar as normas e regras que tangem sobre a boa conduta e o funcionamento da prestação de serviços pela Administração Pública à sociedade;
- III - Conceder treinamentos para os líderes para que esses possam desenvolver a gestão de pessoas junto a sua equipe, e evidenciar que a gestão de pessoas é tarefa de todos, necessitando ser um hábito diário, além de proporcionar inúmeros

benefícios tanto para os trabalhos técnicos quanto para a qualidade de vida e saúde de cada servidor. Ainda, é importante salientar que se considere o critério técnico na escolha das lideranças, pessoas que realmente somem a Administração Pública, e não estejam apenas interessadas no status; o perfil centralizador, autoritário e que não reconhece suas falhas geralmente não desenvolve essa função adequadamente; CHIAVENATO, 2000 p. 446), destaca:

A organização é um sistema humano e complexo, com características próprias típicas de sua cultura e clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem motivação e produtividade.

Entende-se assim a importância de criar e fomentar a necessidade diária das práticas de gestão de pessoas.

IV – Criar reuniões mensais para melhoria da relação entre chefias e subordinados, onde possam ser discutidos os assuntos inerentes ao trabalho, melhorando a comunicação no ambiente;

V - Realizar recompensas não financeiras aos colaboradores que se dispõem a compor comissões e se destacam na atuação e solução de problemas, gesto este que pode elevar significativamente a satisfação e desempenho dos mesmos;

VI - Promover programas de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores se especializarem melhor na sua atividade fim;

Chiavenato (1999, p. 323), define:

“Treinamento: são as experiências organizadas de aprendizagem centradas na posição atual da organização. O treinamento deve aumentar a possibilidade de o funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades.”

VII - Manter o processo de comunicação interna de forma aberta e participativa, disparar um e-mail mensal que informe as admissões e desligamentos, bem como as substituições temporárias de chefias em caso de licenças e férias;

VIII - Partilhar com a equipe os processos de tomada de decisões;

IX – Criar um banco de modelos de documento oficiais que permita aos servidores acesso para a elaboração dos mesmos;

X – Mapear os principais processos internos, como abertura de licitação, processo seletivo, contratação emergencial, requisição de pessoal, projetos lei, contratos – aqui integram ainda termos de cessão de uso, cedência, entre outros – decretos, comissões, e demais processos que possuam um fluxo de tempo maior;

Importante realizar um cronograma de tempo para cada etapa do processo, evitando assim que fique sem tramitação por grandes períodos;

XI – Criar uma política interna de igualdade para a conduta de servidores e o cumprimento das normas internas que contribuem para o bom andamento das atividades, extinguindo assim a política interna “dois pesos, duas medidas”, atualmente praticada;

XII – Tornar ativo e receptivo o Departamento de Recursos Humanos, visto que aos olhos dos servidores está limitado a um Setor de Folha de Pagamento;

XIII – Melhorar a infraestrutura interna, disponibilizando espaços físicos com iluminação, ventilação e metragem adequada para a alocação de servidores e seus setores;

VIV – Criar um plano de carreira que contemple todos os servidores do Executivo;

XV – Implementar a gestão por competências, permitindo o melhor aproveitamento do potencial humano dessa prefeitura;

XV – Definir de maneira clara e objetiva os prazos e metas desejados, além de informar os recursos para isso;

XVI – Acompanhar o desempenho das equipes e reconhecer os resultados alcançados;

XVIII – Incentivar a atualização e aperfeiçoamento profissional dos servidores, bem como a ética nas relações;

XIX – Delegar atividades e incentivar o desenvolvimento da inteligência emocional dos servidores;

Segundo Chiavenato (1999, p. 6):

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

XX - Investir periodicamente na aplicação de pesquisa de clima organizacional para identificar sempre os pontos fortes e os pontos fracos no ambiente de trabalho, buscando a melhoria contínua da organização.

Conforme Teixeira (2015), se as ações sugeridas forem colocadas em prática, o processo de melhoria contínua ganha forças, podendo trazer para a próxima a aplicação da pesquisa uma significativa melhoria nos índices além de atrair outros servidores a responderem.

Fortalece ainda, o entendimento Cavalcanti (2002), citado por Nogueira (2007), que na atualidade as recompensas são recebidas pelos incompetentes, evidenciando a necessidade de novos modelos de gestão para a administração pública.

## 7 CONCLUSÃO

Ao término da presente pesquisa, pode-se concluir após a análise dos resultados, se alcançou o objetivo principal que era avaliar gestão de pessoas a partir da percepção do servidor na Prefeitura Municipal de Venâncio Aires.

Acredita-se que estudo foi de grande importância para a organização, além da significativa contribuição acadêmica, permitindo utilizar os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de administração, e disponibilizando auxílio no desenvolvimento profissional com base nos conhecimentos teóricos pesquisados.

Para a realização da pesquisa alguns fatores como a pandemia Covid-19, o fato de ser a pesquisa pioneira na instituição, a falta de um setor atuante e de uma política interna no que se refere a gestão de pessoas, satisfação de servidores e qualidade do clima organizacional, orçamentos reduzidos para treinamentos e capacitações contribuíram para o limitado número de servidores dispostos a responderem, bem como o receio quanto a confiabilidade do tratamento dos resultados.

Através dos resultados obtidos, percebemos as dificuldades que cada servidor enfrenta quando se trata de gestão de pessoas, alguns tem a oportunidade de estarem alocados em setores onde a prática ocorre e traz resultados favoráveis, outros enfrentam as dificuldades de não conhecer a gestão de pessoas e as oportunidades de evolução e melhorias que ela proporciona.

É de suma importância ressaltar que se implementadas as sugestões de melhorias propostas, as avaliações não satisfatórias poderão ser revertidas, gerando um aumento significativo nos níveis de satisfação e produção dos servidores.

Considerando que o clima organizacional é um conceito abrangente e complexo, por retratar com intensidade as variáveis que afetam o servidor, a pesquisa evidenciou a relevância de estudos relacionados ao clima organizacional para a eficiência da gestão. Aos gestores, sugere-se a análise das informações apresentadas, e a necessidade de traçar estratégias que permitam aumentar a satisfação de cada servidor, além de transformar os pontos negativos em pontos positivos.

O clima organizacional corresponde à percepção dos indivíduos sobre a organização em que atuam, podendo ser avaliado de forma positiva ou negativa, sendo assim, influencia diretamente na motivação e no desempenho de cada indivíduo. A partir disso, considera-se o clima organizacional um fator a ser considerado para as tomadas de decisão e condução da gestão de pessoas.

Ações como a implantação de melhorias no ambiente de trabalho tanto físico como humano, permite aos gestores formar novas lideranças, potencializar os resultados positivos, beneficiando-se, assim, tanto o órgão público quanto seus servidores e usuários dos serviços prestados.

Ao final deste estudo pode-se concluir que a gestão de pessoas de suma importância para o bom funcionamento de qualquer organização, seja ela pública como a que esse estudo representa, quanto às organizações privadas. Permitindo concluir que a gestão de pessoas deve integrar todas as áreas da administração auxiliando no desenvolvimento de competências e na qualidade do clima organizacional.

Espera-se que estes resultados obtidos através desse estudo estimulem as organizações a realizarem periodicamente pesquisas de clima organizacional para as melhorias contínuas na prática diária da gestão de pessoas, permitindo aos gestores estimularem os servidores a desenvolverem suas habilidades profissionais e humanas.

Uma pesquisa de clima organizacional pode ser complexa, mas os seus benefícios são muito maiores. Com base nos resultados encontrados e mediante percepção da importância da pesquisa, recomenda-se a aplicação anual da mesma, além da melhoria contínua das fraquezas e a potencialização dos pontos positivos, evidenciando assim o caráter transformador da gestão de pessoas para a Prefeitura Municipal de Venâncio Aires.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BRASIL. lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm)>. Acesso em: 11 abr. 2020.

CARVALHO, P. A. S. et al. **Análise da Gestão de Pessoas da Administração Pública: um estudo de caso**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. **A Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FOSSATI, Nelson Costa. **Gestão da comunicação na esfera pública municipal**. 1 ed. Porto Alegre, RS: Sulina, 2006.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HACK, Érico. **Noções preliminares de direito administrativo e direito tributário**. Curitiba: InterSaber, 2013.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública (Impresso)**, v. 50, p. 41-58, 2016.

MEDEIROS, Paulo Henrique Leonardo. Gestão de pessoas na administração pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. ano 3, ed. 12, v. 5, p. 122-136, dez. 2018.



MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia, OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; PINTO, Francisco Roberto. **A Meritocracia no Setor Público: uma análise do Plano de Cargos e Carreiras do Poder Judiciário cearense**. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2007.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Administração On Line Prática - Pesquisa - Ensino**, v. 2, n. 3, 2001.

PORTAL EDUCAÇÃO. **A gestão de pessoas na administração pública municipal**. 2020. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/a-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-municipal/56694>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

SILVEIRA, Raquel Dias da. Algumas reflexões sobre a gestão de recursos humanos na Administração Pública – um paralelo com a iniciativa privada. **Fórum Administrativo - FA**, Belo Horizonte, ano 14, n. 166, p. 62-69, dez. 2014.

TEIXEIRA, André Lima. **Diagnóstico de Clima Organizacional no Setor Público: um estudo de caso em uma empresa pública municipal**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Relatório Técnico) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

VASCONCELLOS, Fernanda Oliveira de. **Estudo sobre a responsabilidade social do administrador público face às necessidades de atendimento e atenção às pessoas idosas na área da saúde no município de Montenegro**. Monografia (Graduação) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2018. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11624/2295>>. Acesso em: 15 maio 2020.

VENÂNCIO AIRES. **Decreto nº 6.497, de 15 de janeiro de 2019**. Regulamenta a Lei nº 6.250, de 21 de dezembro de 2018, que Redefine a Estrutura Administrativa do Poder Executivo do Município de Venâncio Aires. Venâncio Aires, 15 jan. 2019. Disponível em: <<https://www.venancioaires.rs.gov.br/arq/leis/leg-1547639868080404100.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 3.072, de 31 de dezembro de 2002**. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos do Município e dá outras providências. Venâncio Aires, 31 dez. 2002. Disponível em: <<https://camaravenancioaires.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=8050&cdDiploma=20023072&NroLei=3.072&Word=&Word2=>>> Acesso em: 29 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 6.250 de 21 de dezembro de 2018**. Redefine a Estrutura Administrativa do Poder Executivo do Município de Venâncio Aires. Venâncio Aires, 21 dez. 2018. Disponível em:

<[https://www.venancioaires.rs.leg.br/camara/proposicao/pesquisalegislacao/2018/1/0/5151#lista\\_texto\\_proposicao](https://www.venancioaires.rs.leg.br/camara/proposicao/pesquisalegislacao/2018/1/0/5151#lista_texto_proposicao)> Acesso em: 06 mar. 2020.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO

### 1. Cargo ocupado:

### 2. Qual seu grau de escolaridade?

- Ensino médio.
- Superior Incompleto/Cursando.
- Superior Completo.
- Pós-graduação.
- Mestrado.

### 3. Qual a sua idade?

- 18 a 30 anos de idade.
- 31 a 40 anos de idade.
- 41 a 50 anos de idade.
- Mais de 50 anos de idade.

### 4. Em qual Secretaria está lotado?

- Gabinete do Prefeito.
- Secretaria de Administração.
- Secretaria de Fazenda.
- Secretaria de Cultura e Esporte.
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo.
- Secretaria de Desenvolvimento Rural.
- Secretaria de Educação.
- Secretaria de Habitação e Desenvolvimento Social.
- Secretaria de Infraestrutura e Serviços Públicos.
- Secretaria de Meio Ambiente.
- Secretaria de Planejamento e Urbanismo.
- Secretaria de Saúde.
- Secretaria de Segurança Pública.

**5. Há quanto tempo trabalha na instituição?**

- Até 5 anos.
- De 5,1 a 10 anos.
- De 10,1 até 20 anos.
- Mais de 20,1 anos.

**Segmento - Imagem Institucional****1. Estou satisfeito por trabalhar na Prefeitura Municipal?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**2. Julgo que a imagem da Prefeitura Municipal é boa perante os seus servidores?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**3. Julgo que a sociedade tem uma boa imagem da Prefeitura Municipal?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**4. De uma maneira geral, a Prefeitura Municipal hoje é melhor do que era quando eu comecei a trabalhar aqui?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**Segmento – Comunicação**

**1. Conheço claramente os objetivos estratégicos da Prefeitura Municipal?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**2. Sou informado sobre as decisões tomadas pela Administração da Prefeitura Municipal que interferem no meu trabalho e na minha vida funcional?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**3. Conheço claramente os objetivos e metas relacionados às minhas atividades?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**4. Sinto-me confortável em expressar minha opinião e dar sugestões dentro da Prefeitura Municipal?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**5. Os meios de comunicação internos (eletrônicos, mural, quadros de avisos, etc.) são eficientes?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**Segmento – Organização do Trabalho**

**1. Minha unidade de trabalho tem planos e ações bem definidos?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**2. A distribuição das atividades na minha unidade de trabalho está adequada?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**3. Estou satisfeito com a infraestrutura de informática (computadores, redes e serviços de manutenção e suporte) disponível ao desempenho de minhas tarefas?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.
- Não utilizo o sistema informatizado

**4. Estou satisfeito com os sistemas de informatização e seus respectivos serviços de manutenção e suporte dos mesmos para a realização das minhas tarefas?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.
- Não utilizo o sistema informatizado.

**Segmento - Liderança**

**1. Sempre sou informado pela minha chefia sobre as expectativas de desempenho e sobre o resultado do meu trabalho?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**2. Minha chefia toma decisões procurando ouvir e valorizar minha opinião, aceitando críticas e sugestões?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**3. Minha chefia imediata trata os servidores com igualdade e respeito?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**4. De acordo com as minhas responsabilidades, tenho autonomia suficiente para tomar decisões?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**5. Existe relação de confiança entre minha chefia imediata e as pessoas da equipe?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.



**Segmento – Ambiente de Trabalho****1. As condições de higiene e limpeza da minha área de trabalho são boas?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**2. Existe a integração necessária entre a minha área e as demais áreas que se relacionam com as mesmas atividades e processos de trabalho?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**3. O ambiente físico em que trabalho (iluminação, ruído, ventilação, climatização, mobiliário, etc.) é muito bom?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**4. Em meu ambiente de trabalho, há um bom espírito de coleguismo, pois a equipe é integrada e participativa?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**Segmento - Recompensas Financeiras e Não Financeiras****1. A Prefeitura Municipal reconhece o valor de seus servidores?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**2. Meu trabalho é interessante e nele encontro desafios?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**3. De uma maneira geral, estou satisfeito com os benefícios proporcionados pela Prefeitura Municipal?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**4. Minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**5. Tenho uma boa remuneração em relação a cargos assemelhados no serviço público?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**Segmento - Educação e Treinamento**

**1. A Prefeitura Municipal me proporciona os treinamentos necessários para meu trabalho?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**2. Sou incentivado a participar dos treinamentos oferecidos?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**3. Aplico no meu trabalho os conhecimentos adquiridos nos treinamentos?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**4. A qualidade dos treinamentos oferecidos é satisfatória?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**5. A Prefeitura Municipal oferece apoio se eu desejar realizar um aperfeiçoamento (curso superior, pós-graduação, etc.)?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**Segmento – Gestão de Pessoas****1. As áreas responsáveis pela Gestão de Pessoas preocupam-se em implementar políticas e/ou programas que possibilitem um clima organizacional favorável ao desempenho profissional?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**2. Considerando meus interesses, estou lotado no setor adequado?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**3. Considerando minhas habilidades, estou desenvolvendo adequadamente a minha função?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**4. Reconheço a Avaliação de Estágio Probatório como ferramentas efetivas de avaliação do meu desempenho no exercício das atividades de trabalho?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.

**5. Reconheço a pesquisa de Clima Organizacional como uma ferramenta que contribui para a implementação de ações de melhoria na Instituição?**

- Discordo totalmente.
- Discordo na maioria das vezes.
- Indiferente.
- Concordo na maioria das vezes.
- Concordo totalmente.